

ны общим состоянием организационно-правовой среды и условиями, созданными для сфер образования и науки. Без корректировки принципиальных государственных подходов к регулированию в этих сферах программы будут оставаться своего рода «демонстрационными моделями», примерами «успешных практик», заслуживающих распространения.

Примечания

¹ Позднее программа получила статус федеральной целевой и стала называться «Интеграция науки и высшего образования в России».

² Так, например, если строго следовать существующим нормам, то при обучении студентов вуза на базе

лабораторий академических институтов (на базовых кафедрах) вуз должен платить арендную плату и налоги.

³ Согласно критериям оценки деятельности профессорско-преподавательского состава вузов, установленных Министерством образования и науки, они должны проводить научных исследований в объеме 18 тыс. руб. на человека в год. Это — трехкратный рост в сравнении с прежним критерием, однако и этот лимит легко обеспечивается символическим участием в гранте или небольшой хозяйственной работе.

Литература

1. Оценка состояния Российской академии наук: Крат. отчет / С. Белановский и др. М.: ЦСР, 2005.

2. *Rai S. Indians Find They Can Go Home Again* // New York Times. 2006. Jan. 10. P. 4.



О. Б. Томилин, П. Н. Кочугаев, Л. А. Сухарев, Н. Н. Массерова

КОМПЕТЕНЦИИ АКАДЕМИЧЕСКОГО И АДМИНИСТРАТИВНОГО ПЕРСОНАЛА УНИВЕРСИТЕТА И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

•

О. Б. Tomilin, P. N. Kochugaev, L. A. Sukharev, N. N. Masserova

Competences of academic and administrative University staff and innovative activity

The article puts forward the project of the University academic and administrative staff competences presupposing innovative activity of a high educational institution. Some acts of forming and intensifying the competences in the University activity are suggested.

Взаимодействие университетов с инновационным сектором экономики становится в настоящее время одним из приоритетов современной российской высшей школы. Это обусловлено рядом факторов. Во-первых, объективная необходимость участия системы высшего профессионального образования России в становлении национальной инновационной системы. Во-вторых, реализация реальной и значимой диверсификации источников финансирования высшего

учебного заведения благодаря востребованной образовательной, научно-исследовательской и сервисной деятельности. В-третьих, высшие учебные заведения, изменившие свой правовой статус на основании Федерального закона «Об автономных учреждениях», получают новые юридические возможности для развития совместной деятельности с субъектами инновационного сектора экономики, которые ранее ограничивались Гражданским и Бюджетным кодексами РФ.

Взаимодействие вузов с субъектами экономики осуществлялось и ранее. Прежде всего, к нему необходимо отнести прямые хозяйственные договоры на выполнение НИР и НИОКР, реализацию дополнительных образовательных услуг при подготовке и переподготовке кадров, оказание сервисных услуг в виде экспертиз, консультаций по отдельным научно-техническим вопросам.

Безусловно, эти отношения оказывали определенное влияние на развитие реального сектора экономики. В то же время интенсивность таких отношений при невысоких инвестиционных возможностях предприятий в постсоветское время была невелика и вряд ли способствовала существенному инновационному развитию экономики России. Это неудивительно, так как указанные взаимоотношения высших учебных заведений с субъектами экономики в основном можно отнести, исходя из целей и масштабов решаемых задач, к сервисной деятельности.

Однако не только низкая инвестиционная способность хозяйствующих субъектов сдерживает эффективное взаимодействие университетов с инновационным сектором экономики. Основной причиной является неразвитость полноценного инновационного цикла в деятельности большинства высших учебных заведений. Следуя определению В. Е. Шукшунова [1], инновационный цикл образуют:

1) генерация идей, проведение фундаментальных и поисковых исследований, получение патентов (концептуальное решение проблемы создания инновации);

2) прикладные исследования, опытно-конструкторские разработки, создание макетных и опытных образцов новой техники и технологии (техническое решение создания инновации);

3) производство инновационной продукции, решение проблем инвестиций, проведение маркетинговых исследований, передача готовой продукции на рынок, обеспечение диффузии нововведений (технологический трансфер и коммерциализация результатов).

В большинстве случаев этот цикл начинался и, как правило, завершался первой стадией, в достаточно редких случаях — второй. Такое состояние организации инновационной деятельности, во-первых, определялось задачами, которые были поставлены перед вузами для обязательного решения. Во-вторых, имеющаяся материально-техническая база высших учебных заведений не отвечала уровню задач инновационного цикла. И наконец, в-третьих, в деятельности ву-

зов отсутствовали полноценные эффективные практики организации эффективной инновационной деятельности, что в первую очередь определялось уровнем необходимой компетентности академического и административного персонала высшего учебного заведения.

Следуя разделу 6.2 ГОСТ Р ИСО 9001–2001, компетентность — это соответствующее образование, подготовка, навыки и опыт в том или ином виде деятельности. Не втягиваясь в теоретический спор о совпадении или несовпадении понятий «компетенция» и «компетентность» (оставим этот вопрос для очередных диссертационных работ), определим для дальнейших практических действий, что компетенция — это направление накопления знаний, формирования навыков и опыта его использования, необходимое для успешной деятельности.

Естественно, закрепление компетенции — не одномоментное сообщение сведений по выбранному кругу вопросов, которое может быть достигнуто подготовкой, переподготовкой или, наконец, самообразованием. Формирование навыков и опыта использования знания представляет собой процесс, во-первых, требующий времени и подчас достаточно большого, во-вторых, необходимых условий деятельности работника, закрепленных в организационной культуре предприятия или учреждения. Если выполнение первого условия связано в основном с постоянной работой специалиста в соответствующей должности, то для реализации второго требуется принятие локальных нормативно-правовых актов (иногда достаточно значимых), изменяющих деятельность организации.

Приведенное определение позиции необходимо, чтобы правильно интерпретировать результаты решения одной из задач проекта «Развитие сетевого взаимодействия классических университетов на основе институционализации связей с инновационным сектором» — обоснование новых компетенций академического и административного персонала университета. Естественно, эти компетенции должны обеспечивать наиболее эффективное взаимодействие высшего учебного заведения с инновационным сектором экономики на основе совершенно новых поведенческих и коммуникативных схем деятельности как университета в целом, так и его академического и административного персонала.

Анализ зарубежного опыта управления организациями, в том числе и высшими учебными заведениями, показывает, что основой построения поведенческих и коммуникативных схем де-

ятельности является состояние организационной структуры. В связи с этим по методике ОСАИ [2] была проведена диагностика организационной культуры университета. Исследование проводилось на двух уровнях: административный персонал (проректоры, начальники университетских управлений и служб — 18 человек) и академический персонал (деканы факультетов, директора институтов, заведующие кафедрами, ведущие преподаватели — 156 человек). Кроме того, академический персонал дифференцировался в зависимости от факультетов — естественных, гуманитарных и технических. Статистическая обработка результатов проводилась с доверительной значимостью 0,95.

На рис. 1 представлены профили организационной культуры университета в оценке естественных, гуманитарных и инженерных факультетов для настоящего и предпочтительных состояний.

Квадрант А соответствует клановой (семейной) базовой культуре, квадрант В — адхократической (новаторской) базовой культуре, квадрант С — рыночной (предпринимательской) культуре, квадрант D — иерархической (бюрократической) культуре.

Как видно из рис. 1, в оценке естественных и гуманитарных факультетов настоящее состояние организационной культуры университета имеет практически равные вклады клановой, рыночной и иерархической базовых культур. Несколько менее выражено участие адхократии (новаторства), что естественно для данных научных направлений. Инженерные факультеты отмечают наличие значительной доли иерархической

базовой культуры при сохранении весомого вклада рыночной. Приведенные данные являются отражением существующих различий в научной ментальности. Специфика инженерной деятельности заключается в том, что, с одной стороны, она глубоко практична, а с другой — ей присуще документирование, причем многие вновь появившиеся документы не только не упростили, а усложнили выполнение действующих.

Видение желаемого состояния организационной культуры университета представители всех научных направлений (гуманитарных и естественных в особенности) связывают с резким усилением доли клановой (семейной) базовой культуры. Учитывая возрастные характеристики академического и административного персонала, это видение является выражением массовой ностальгии по прошлому государственному патернализму к образовательной сфере. Некоторое увеличение доли адхократии всех научных направлений на самом деле представляет собой отголосок резкого увеличения доли клановой базовой культуры в желаемом состоянии организационной культуры университета. Независимое от научных направлений экспертов желание значительно сократить в организационной культуре университета долю иерархической базовой культуры однозначно свидетельствует о протесте академического персонала против противоречивой, невинной политики Минобрнауки в сфере высшего образования, характерной для последнего десятилетия.

Представленные результаты позволяют сделать два важнейших вывода о состоянии организационной культуры университета:

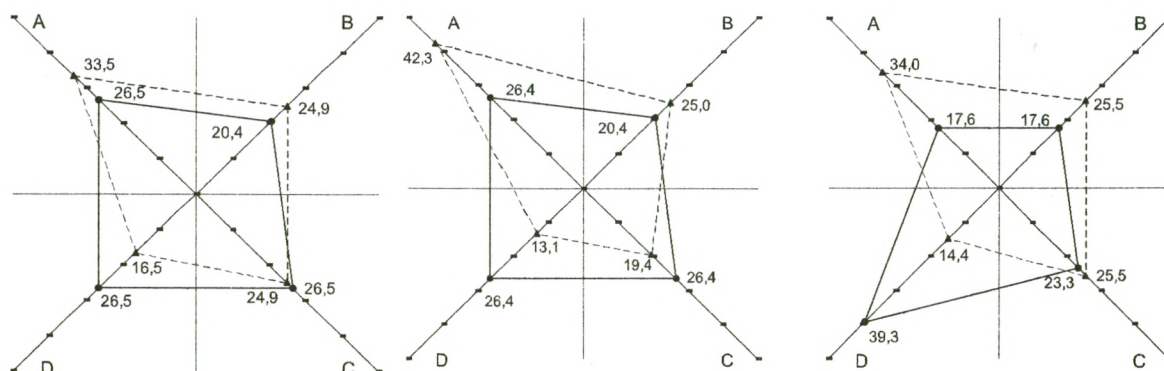


Рис. 1. Профили организационной культуры университета в оценке естественных, гуманитарных и инженерных факультетов: настоящее состояние — сплошные линии, предпочтительное состояние — пунктирные линии

1. Доминантой профиля настоящего состояния организационной структуры является иерархическая базовая культура. Такое состояние можно было бы только приветствовать, так как университет по структуре своей деятельности, например образовательной, безусловно, представляет собой бюрократическое учреждение. Однако желание значительно сократить вклад иерархической базовой культуры может свидетельствовать только о том, что в деятельности университета в неэффективном или даже искаженном виде реализуются признанные классические атрибуты бюрократии: правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, разделенная ответственность, обезличивание, учет [3].

2. Свой успех в будущем основная часть коллектива университета (факультетский уровень) связывает с реализацией клановой (семейной) базовой культуры. История имеет достаточно примеров успешной деятельности организаций на основе этой базовой культуры. Успех определяется наличием здорового внутреннего климата и заботы о людях. Организация держится вместе, благодаря преданности и традиции высокая обязательность организации перед своими членами. Полученный результат скорее имеет иную интерпретацию. Во-первых, это ностальгия о прошлом, когда патернализм советского государства обеспечивал достаточное благосостояние членам системы высшего образования, не слишком связывая это благосостояние с результатами их личной деятельности. Во-вторых, это возможность скрыть и скрывать достаточно долго творческую и предпринимательскую импотенцию на фоне проактивной деятельности.

На рис. 2 приведены профили организационной культуры университета в оценке факультетского и университетского уровней для настоящего и предпочтительного состояний. Представленные данные показывают, что для административного персонала университета доминантой в организационной культуре является клановая базовая культура, что в значительной мере определяется коллективной ответственностью в принятии решений. Желаемое состояние административный персонал связывает с увеличением вкладов адхократической и рыночной базовых культур, считая его объективной перспективой наращивания ресурсного обеспечения деятельности высшего учебного заведения. Более подробный анализ диагностики организационной культуры университета можно найти в работе [4].

Анализ состояния организационной культуры чрезвычайно важен для обоснования содер-

жания мероприятий по установлению, формированию и закреплению компетенций административного и академического персонала университета, обеспечивающих эффективное взаимодействие высшего учебного заведения с инновационным сектором экономики.

Исследования состояния организационной культуры, проведенные в эффективно функционирующих университетах Западной Европы и США, показывают, что доминантами их организационной культуры являются иерархическая, адхократическая и рыночная базовые культуры. В связи с этим воспользуемся при разработке и обосновании специальных управленческих компетенций системой категорий компетентности, характерных для успешных менеджеров среднего и высшего уровней управления [5]. Такими категориями компетентности являются:

адхократические навыки:

- управление новаторством,
- стратегическое управление,
- управление непрерывным развитием;

рыночные навыки:

- управление конкурентоспособностью,
- стимулирование активности работников,
- управление обслуживанием потребителей;

иерархические навыки:

- управление развитием организационной культуры,
- управление системой контроля,
- управление координацией.

Разворачивание этих трех групп навыков позволило сформулировать проект специальных компетенций академического и административного персонала университета, связанных со спецификой выполняемой инновационной деятельности.

Рассматривая взаимодействие университета с инновационным сектором экономики, можно выделить, согласно стандарту ГОСТ Р ИСО 9001–2001, наряду с процессами менеджмента базовые и обеспечивающие процессы, также требующие для своей эффективной реализации иных компетенций. В связи с этим воспользуемся результатами проекта «Настройка образовательных структур» Европейской ассоциации университетов, посвященного разработке в рамках Болонского процесса компетенций для высшего профессионального образования [6]. Из данных [6] следует, что кроме специальных компетенций существенную роль в современной профессиональной деятельности играют общие компетенции, объединенные в три группы.

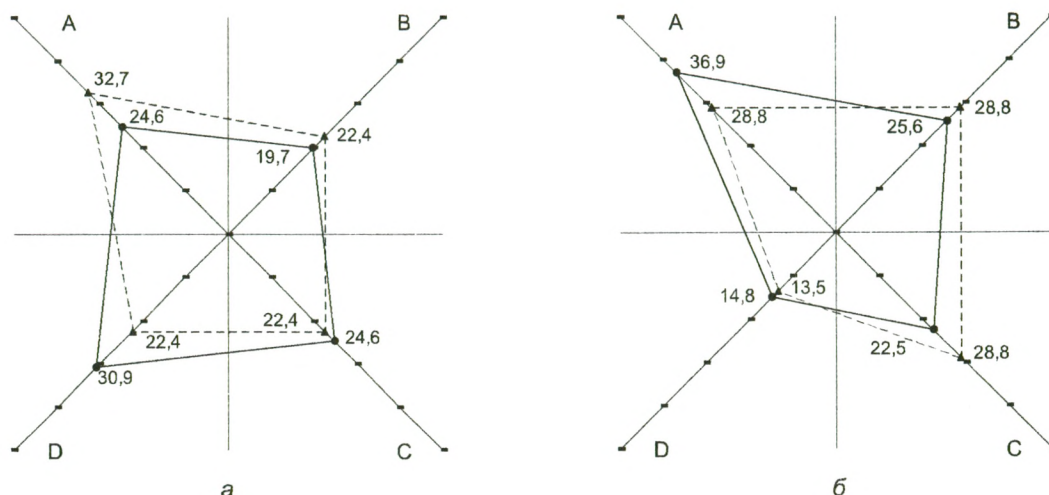


Рис. 2. Профили организационной культуры университета в оценке факультетского (сплошные линии) и университетского (пунктирные линии) уровней: а — настоящее состояние, б — предпочтительное состояние

Общие компетенции:

1. *Инструментальные компетенции* — включают когнитивные (знаниевые) способности; способность понимать и использовать идеи и соображения; методологические способности; способность понимать и управлять внешней средой, организовывать время, выстраивать стратегии профессиональных действий; способность принимать решения и разрешать проблемы; технологические умения, коммуникативные компетенции.

2. *Межличностные компетенции* — это индивидуальные способности, связанные с умением выражать чувства и отношения, критическим осмыслением и способностью к самокритике, а также социальные навыки, связанные с процессами социального взаимодействия и сотрудничества, умением работать в группах, принимать социальные и этические обязательства.

3. *Системные компетенции* — это сочетание понимания, отношения и знания, позволяющее воспринимать, каким образом части целого соотносятся друг с другом и оценивать место каждого из компонентов в системе, способность планировать изменения с целью совершенствования системы и конструировать новые системы.

Трансформируя общие компетенции из [6] с учетом разработанной обобщенной карты процессов взаимодействия и развития связей университета и инновационного сектора экономики, был выработан проект компетенций как для академического, так и для административного

персонала университета, необходимых для реализации поставленной цели.

Компетенции академического персонала

Общие компетенции:

• инструментальные:

- способность к анализу и синтезу,
- способность к организации и планированию НИОКР,

- профессиональные знания,

- способность управления информацией в области профессиональных знаний,

- способность решать проблемы,

- способность принимать решения;

• межличностные:

- способность к критике и самокритике,

- способность работать в команде, в том числе и междисциплинарной,

- способность взаимодействовать с экспертами из других профессиональных областей;

• системные:

- исследовательские способности,

- способность к обучению,

- способность к адаптации к новым ситуациям,

- способность к генерации новых идей,

- способность к разработке проектов и управлению ими,

- способность к инициативе и предпринимательству,

- ответственность за качество.

Специальные компетенции:

1. Гибкость и продуктивное изменение личности.
2. Поддержка способностей к ориентации на превышение показателей деятельности, достигнутых конкурентами.
3. Способность к координации как внутри творческого коллектива, так и с внешними бизнес-единицами.

Компетенции административного персонала

Общие компетенции:

- *инструментальные*:
 - профессиональные знания,
 - навыки управления информацией,
 - способность решать проблемы,
 - способность принимать решения,
 - способность к организации и планированию инновационной деятельности;
- *межличностные*:
 - способность к критике и самокритике,
 - способность работать в команде, в том числе и междисциплинарной,
 - межличностные навыки,
 - способность взаимодействовать с экспертами из других профессиональных областей,
 - приверженность этическим ценностям;
- *системные*:
 - способность к обучению,
 - способность к адаптации к новым ситуациям,
 - способность к генерации новых идей (творчеству),
 - способность к инициативе и предпринимательству,
 - ответственность за качество.

Специальные компетенции:

1. Способность к мотивации академического персонала университета на новаторство, творческий рост, предложение новых идей.
2. Поддержка позитивных альтернатив деятельности академического персонала университета.
3. Поддержка претворения перспектив инновационной деятельности.
4. Ориентация работников на непрерывное улучшение в их производственной жизни.
5. Поддержка способностей академического персонала университета к соперничеству с конкурентами.
6. Поддержка ориентации академического персонала университета на взаимодействие с инновационным сектором экономики.

7. Знание процедур и стандартов выполняемых процессов.

8. Владение средствами измерения качества выполняемых процессов.

Разработанный проект компетенций академического и административного персонала университета был представлен для оценки группе экспертов. Группа экспертов состояла из 16 человек: 7 представителей административного персонала, 6 представителей университетских инновационных структур, 3 представителя административного персонала. Значимость каждой из компетенций оценивалась в трехбалльной системе: высокая, средняя и низкая.

В оценке уровня разработанных систем компетенций участвовало 111 представителей административного и академического персонала университета. Соотношение представителей административного и академического персонала составляло 31:80. Оценка уровня компетенций проводилась в трехбалльной системе: высокая, средняя, низкая.

Было установлено, что качественная структура оценок систем компетенций сохраняется независимо от группы респондентов (административный и академический персонал). Однако самооценка уровня сформированности компетенций административного персонала во всех группах несколько выше по отношению к оценке этих величин академическим персоналом. Это неудивительно, если учесть существенную доминату клановой базовой культуры в организационном профиле настоящего состояния, оцененного административным персоналом. Повышенная самооценка уровня сформированности инструментальных и системных компетенций академического персонала также естественна, так как во многом касается текущей профессиональной деятельности профессорско-преподавательского состава. Повышенная оценка уровня сформированности межличностных и специальных компетенций академического персонала, данная административным персоналом, может свидетельствовать о потенциальных желаниях успеха со стороны администрации университета.

Представленные данные показывают, что можно выделить компетенции, уровень сформированности которых ниже 55 %. Такими компетенциями являются для административного персонала:

инструментальные компетенции:

- способность к организации и планированию инновационной деятельности,

— владение средствами измерения качества процессов инновационной деятельности;

межличностные компетенции:

- способность к критике и самокритике,
- способность работать в команде, в том числе и междисциплинарной,
- навыки взаимодействия с субъектами инновационной деятельности;

системные компетенции:

- способность к генерации новых идей в области организации и мотивации НИОКР,
- способность к инициативе и предпринимательству,
- ответственность за качество;

специальные компетенции:

- способность к мотивации академического персонала на новаторство, творческий рост, предложение новых идей,
- поддержка позитивных альтернатив академического персонала в области инновационной деятельности,
- поддержка способностей академического персонала к соперничеству и конкуренции,
- поддержка ориентации академического персонала на взаимодействие с инновационным сектором экономики,
- знание процедур и стандартов выполняемых процессов;

для академического персонала:

инструментальные компетенции:

- способность к организации и планированию собственных НИОКР,
- способность принимать решения при работе над НИОКР,
- способность адекватно воспринимать критику;

межличностные компетенции:

- способность к взаимодействию с экспертами из других профессиональных областей;

системные компетенции:

- способность к адаптации в новых ситуациях,
 - способность к генерации новых идей (творчеству),
 - способность к разработке проектов и управлению ими,
 - способность к инициативе и предпринимательству,
 - ответственность за качество;
- специальные компетенции:*
- гибкость и продуктивное изменение личности,
 - ориентация на превышение показателей деятельности, достигнутых конкурентами,

— способность к координации как внутри творческого коллектива, так и с внешними бизнес-единицами.

Исходя из полученных результатов можно предложить программу подготовки и переподготовки административного и академического персонала для повышения эффективности инновационной деятельности университета.

1. Инновационный менеджмент:

Цели и основные направления инновационного менеджмента.

Инновации и инновационные процессы.

Сфера инновационной деятельности.

Инновационные проекты и оценка их эффективности.

Рынок инновационной продукции.

Инновационное предпринимательство.

Финансовая база инноваций.

2. Проектный менеджмент:

Понятие о проектном менеджменте.

Проектная группа в университете и динамическая устойчивость проектной структуры.

Базовые подразделения проекта и участники проекта.

Структура управления проектами.

Финансовый менеджмент проектов.

3. Управление организационной и корпоративной культурой (для административного персонала):

Понятие организационной и корпоративной культуры высшего учебного заведения.

Диагностика состояния организационной культуры высшего учебного заведения.

Рекомендации по изменению организационной культуры высшего учебного заведения (оценка управленческих навыков, инициирование изменений организационной культуры, повышение компетентности управленческого персонала университета).

4. Управление персоналом (для административного персонала):

Понятие об управлении персоналом в высшем учебном заведении.

Управление рабочим временем академического и административного персонала.

Управление карьерой академического и административного персонала.

Методы управления мотивацией деятельности академического и административного персонала университета (материальное и нематериальное стимулирование).

Методы развития предпринимательской культуры среди академического и административного персонала университета.

5. Правовые аспекты инновационной деятельности высшего учебного заведения:

Понятие инновационной деятельности и его нормативно-правовое закрепление.

Современное состояние законодательства Российской Федерации в области регулирования инновационной деятельности.

Управление интеллектуальной собственностью как результатом инновационной деятельности университета.

6. Психология межличностных отношений:

Характеристика и содержание общения.

Деловое общение, его виды и формы.

Психологические аспекты переговорного процесса.

Конфликты и конфликтные ситуации.

Модели поведения, тактика общения.

Психология принятия управленческих решений.

Предлагаемая программа подготовки и переподготовки академического и административного персонала достаточно рамочна и может быть скорректирована, исходя из реальных условий высшего учебного заведения. При реализации программы следует ясно понимать, что материал излагается не студентам в пределах общей образовательной программы подготовки по экономическим специальностям. Состав аудитории — люди, продолжительное время успешно занимающиеся своей профессиональной деятельностью, и излагать им фрагменты общего курса неуместно и даже оскорбительно. Такой подход подчас характерен для деятельности внутривузовских институтов повышения квалификации и переподготовки кадров, не ориентированной на реальное овладение востребованными знаниями. Образовательные технологии переподготовки кадров — самостоятельный раздел андропедагогики.

Учитывая состав аудитории и цели подготовки и переподготовки, необходимо предварительно среди предполагаемых слушателей провести опрос о востребованности содержания разделов программы подготовки и переподготовки академического и административного персонала. Такой шаг, во-первых, позволит уточнить и конкретизировать содержание разделов программы и, во-вторых, психологически подготовит к сотрудничеству на последующих занятиях.

Подобный опрос совершенно явно выделит в среде предполагаемых слушателей программы два полюса: первый — это группа сотрудников («регрессивная»), которая *все знает и умеет* и свой инновационный успех связывает в основ-

ном с выделением ресурсов, второй — это группа сотрудников («прогрессивная»), которая хочет услышать конкретные методики и приемы действий, конструктивные и реальные советы. Существование «регрессивной» группы столь же естественно, как существование графоманов, отличный признак признания — выделение ресурсов. Это обстоятельство, а также желание «прогрессивной» группы необходимо учитывать при выборе технологии изложения материала. Можно предположить, что изложение содержания разделов в методике ситуационного анализа с завершающим обобщением будет оптимальным компромиссом для продуктивной работы в биополярной аудитории.

Как уже отмечалось выше, формирование и закрепление новых компетенций возможно только при наличии соответствующих изменений в организационной культуре высшего учебного заведения, обеспечивающих доминирующие вклады иерархической, рыночной и адхократической базовых культур. Следует отметить, что при подобных изменениях организационной культуры неизбежны значительные затруднения, так как формируется организационная культура, во многом противоположная настоящему и желаемому видениям академического и административного персонала. Поэтому их внедрение требует системных действий «стратегической вершины» университета.

Тем не менее можно предложить некоторые мероприятия, реализация которых будет, по нашему мнению, создавать организационную среду, требуемую для эффективного развития взаимодействия университета с инновационным сектором экономики.

Во-первых, необходимо, исходя из миссии вуза, четко определить приоритеты деятельности высшего учебного заведения и выделить систему целей, которые должны удовлетворять методологии SMART: быть конкретными, измеряемыми, выровненными по ресурсам, достигаемыми и ограниченными во времени. Этот элемент изменения организационной культуры должен быть документирован в виде среднесрочной (пятилетней) программы развития высшего учебного заведения, причем необходимо, чтобы эта программа была доведена до сведения каждого члена академического и административного персонала.

Во-вторых, необходима разработка блок-схемы ключевых процессов деятельности университета, в том числе и инновационной. Разработанная блок-схема должна определять цели про-

Во многом задачами такого мониторинга являются маркетинговые исследования, но очень важна аналитическая работа по прогнозированию развития тенденций внешней среды, подготовки предложений для принятий решений. Сама процедура принятия решений также должна быть документирована локальными нормативно-правовыми актами университета.

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что нарастание инновационной деятельности в высшем учебном заведении не просто актуализирует проблему компетентности академического и административного персонала, оно превращает компетентность в необходимый элемент для успешной работы вуза в новых социально-экономических условиях России. Настоящая статья — это только попытка повернуть университетский менеджмент к данной проблеме.

1. *Шукищев В. Е.* О роли научных исследований и инновационной деятельности в университете XXI века. М.: Испо-Сервис, 1998.
1. *Камерон К., Куини Р.* Диагностика и изменение организационной структуры / Пер. с англ.; Под ред. И. В. Андреевой. СПб.: ПИТЕР, 2001. 320 с.
2. *Weber M.* The Theory of Social and Economic Reform. N. Y.: Free Press, 1947.
4. *Макашкин Н. П., Томилин О. Б., Бритов А. В.* Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 3. С. 152–162.
5. *Whetten D. A., Cameron K. S.* Developing Management Skills. Fourth Ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1998.
6. Trends 2003: Progress towards the European Higher Education Area; Graz Declaration; Trends in Learning Structures in European Higher Education III.

